

# KANSAINVÄLISEN TIIMIN JOHTAMINEN

Juho Eskelinen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2012

Liiketalous  
Yhteiskuntatieteiden, liiketoiminnan ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) ESKELINEN, Juho	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 7.5.2012
	Sivumäärä 41	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi KANSAINVÄLISEN TIIMIN JOHTAMINEN		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja OJANPERÄ, Riku		
Toimeksiantaja(t) Nokia, Nokia Siemens Networks, Nordea		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tiimityöskentelyn hyödyntäminen työpaikoilla on lisääntynyt tasaisesti viime vuosikymmenien aikana. Yritysten kansainvälistyminen, organisaatiomuutokset, talouden taantuma ja sitä seuranneet kustannussäästöpainet ovat lisänneet entisestään kiinnostusta tiimityöskentelyä kohtaan. Kansainvälisten hajautettujen tiimien käyttö onkin tänä päivänä globaaleissa yrityksissä hyvin yleistä. Kansainväliset tiimit ovat mahdollistaneet yrityksille tarvittavien kykyjen ja kompetenssien hankinnan ympäri maailmaa.</p> <p>Kansainväliset hajautetut tiimit ja niiden monikansalliset tiimin jäsenet tarjoavat suuren potentiaalin mahdollistaen kaikkein innovatiivisimpien ja kekseliäimpien ideoiden syntyminen. Kansainvälisyys, pitkät etäisyydet ja välimatkat, aikaerot ja kulttuurierot ovat kuitenkin asettaneet suuren haasteen niin tiimin vetäjälle kuin tiimin jäsenillekin. Vaikka tiimin vetäjä ja tiimin jäsenet työskentelevät eri maissa ja eri mantereilla, tulee heidän silti pystyä työskentelemään yhdessä. Teknologian kehitys on edesauttanut kansainvälisiä tiimejä kommunikoinnissa ja lisännyt yhteydenpitoon käytettäviä kommunikointikanavia.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu kolmen suuren kansainvälisen yrityksen – Nokia, Nokia Siemens Networks ja Nordea – hajautettujen tiimien toimintaa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet tiimit ovat asiantuntijatiimejä ja tiimien jäsenet alansa pitkäaikaisia ammattilaisia. Tutkimus on toteutettu laadullisia menetelmiä käyttäen, mutta tutkimustulosten vertailussa on käytetty myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kansainvälisten hajautettujen tiimien toimivuutta, tiimien nykytilaa ja ideaalitilannetta.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, ettei kansainvälisten hajautettujen tiimien käyttöön siirtyminen ja niiden hyödyntäminen ole poistanut johtajuuden tarvetta, vaan päinvastoin. Kansainvälisen tiimin johtajan on seurattava yhdessä asetettuja tavoitteita, valmennettava ja mentoroitava, motivoitava, ylläpidettävä tiimin sisäistä vuorovaikutusta ja oltava aina ”läsnä”.</p>		
Avainsanat (asiasanat) kansainvälisyys, tiimi, tiimityöskentely, johtaminen		
Muut tiedot		



Author(s) ESKELINEN, Juho	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 7.5.2012
	Pages 41	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title INTERNATIONAL TEAM MANAGEMENT		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) OJANPERÄ, Riku		
Assigned by Nokia, Nokia Siemens Networks, Nordea		
<p>Abstract</p> <p>Leveraging team work has steadily increased in the past few decades. International operations, organizational changes, recession and the related cost savings pressures have all contributed to the increased interest in team work. International teams located in different countries are actually common in today's business. They have enabled companies to acquire the needed skills and competences around the world.</p> <p>International teams and the team members with different cultural backgrounds offer a huge potential by enabling totally new kinds of innovations. However, cultural diversity, long distances and time differences have imposed new kind of challenges both on the team leaders and team members. Even though the team leader is placed in a different country from where members are, the team must efficiently work together. Technology has made communication easier across distances and adds new communication channels to complement the traditional phone calls.</p> <p>This bachelor's thesis explored international teams at three big corporations – Nokia, Nokia Siemens Networks and Nordea. The aim of the study was to clarify the current state of international teams: how they work and how one might improve their operations. All the studied teams consist of experienced experts. The study was conducted using qualitative methods, but in the result section also methods of quantitative research were applied.</p> <p>According to the results, leveraging international teams has not removed the need for proper leadership – on the contrary. The leader of an international team needs to follow the targets that have been commonly agreed on, motivate, mentor and coach the team members. Additionally, the team leader is required to encourage and maintain communication within the team and be available for the team members.</p>		
Keywords international operation, team, team work, leadership		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>KANSAINVÄLISEN HAJAUTETUN TIIMIN HAASTEET JA MENESTYS TEKIJÄT .....</b>	<b>5</b>
2.1	Tiimi ja tiimin johtaminen.....	5
2.2	Kansainväliset hajautetut tiimit .....	7
2.3	Kommunikoinnin tärkeys ja siihen vaikuttavat tekijät kansainvälisissä tiimeissä.....	8
2.4	Kansainvälisten tiimien haasteet .....	12
2.5	Kansainvälisten tiimien menestyksen avaimet ja mahdollisuudet .....	14
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>16</b>
3.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmä .....	16
3.2	Tutkimukseen osallistuneet yritykset.....	17
3.3	Tutkimukseen osallistuneiden sijainti .....	18
3.4	Tutkittujen tiimien tehtävät ja tavoitteet pähkinäkuoressa .....	19
3.5	Tutkimuksen aikataulu ja luotettavuus .....	20
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>21</b>
4.1	Kommunikointi hajautetussa tiimissä .....	21
4.2	Jokapäiväinen työskentely hajautetussa tiimissä .....	26
4.3	Hajautuksen vaikutukset tiimin kehittymiseen ja mukaantuloon.....	28
4.4	Hajautetun tiimin motivointi ja sitouttaminen .....	29
<b>5</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>30</b>

<b>LÄHTEET .....</b>	<b>36</b>
----------------------	-----------

<b>LIITTEET .....</b>	<b>38</b>
-----------------------	-----------

<b>Liite 1. Teemahaastattelu esimiehille.....</b>	<b>38</b>
---	-----------

<b>Liite 2. Kyselylomake tiimin jäsenille.....</b>	<b>39</b>
--	-----------

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Johtamisen tasot.....	6
--------------------------------	---

KUVIO 2. Kahdenvälisten suhteiden määrä .....	9
---	---

KUVIO 3. Tutkimukseen osallistuneiden sijainnit .....	18
---	----

KUVIO 4. Kansainvälisten tiimien toimivuus .....	32
--	----

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Tutkimukseen osallistuneet tiimeittäin .....	19
--	----

TAULUKKO 2. Kehitysehdotukset toimeksiantajatiimeille .....	35
---	----

# 1 JOHDANTO

Tiimit ovat tulleet pysyäkseen. Ne ovat tämän päivän työpaikoilla enemmän sääntö kuin poikkeus. Tiimityöskentelyn vahvuudet voidaan todistaa, ja kaikille tiimeissä työskenteleville tuttu sanonta siitä, kuinka tiimi on enemmän kuin sen jäsenten yhteenlaskettu summa, pitää paikkansa. Samoin on kansainvälisten hajautettujen tiimien kohdalla, sillä mahdollisuuksia tiimien käyttöön ja hyödyntämiseen on monia, mutta hajautettujen tiimien toimintaan liittyy myös paljon uusia haasteita. Opinnäytetyöhön osallistuneiden kolmen kansainvälisen yrityksen – Nokia, Nokia Siemens Networks ja Nordea – hajautettujen tiimien vetäjät ovat omakohtaisesti kokeneet hajautuksen haasteet ja halusivat oppia heille uusista käytänteistä koskien tiimin kommunikointia, perehdytystä, motivointia ja sitouttamista.

Verrattuna perinteisiin samassa toimipisteessä työskenteleviin tiimeihin on yritysten kansainvälistyminen ja toimintojen hajauttaminen eri maihin lisännyt haasteita niin tiimien rakentamiseen ja niiden toimintaan kuin tiimien johtamiseen ja tiimeissä työskentelyynkin liittyen (Barczak, McDonough & Athanassiou 2006). Kansainvälisissä hajautetuissa tiimeissä tiimin vetäjä ja suurin osa tiimin jäsenistä istuu usein eri toimitoissa, eri maissa tai jopa eri mantereilla. Välimatkasta ja etäisyyksistä huolimatta tiimi työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen yhdessä, usein kehittyneen teknologian ja uusien sovellusten tuomien mahdollisuuksien avulla (Panteli & Tucker 2009).

Kansainvälisyys ja tiimien hajauttaminen on haastanut niin tiimien vetäjät kuin tiimeissä työskentelevätkin yhteisen kielen löytämiseen, aikaerojen tunnistamiseen, erilaisten kulttuuritaustojen huomioimiseen sekä omien ICT -taitojen kehittämiseen (Govindarajan & Gupta 2001). Samalla näiden haasteiden huomioon ottaminen ja ymmärtäminen sekä uudenlaisen teknologian hyödyntäminen on avannut tiimityöskentelyyn aivan uudenlaisia ulottuvuuksia ja mahdollisuuksia, joista muutama vuosikymmen sitten ei osattu vielä edes haaveilla. Parhaiden kykyjen ja kompetenssien hankinta, asiakasläheisyys ja kustannussäästöt ovat hyviä esimerkkejä kansainvälisten hajautettujen tiimien käytön mukanaan tuomista hyödyistä (Aghdaei 2008).

*Tämän opinnäytetyön keskeisenä tutkimusongelmana on selvittää, kuinka johtaa kansainvälisiä hajautettuja tiimejä tehokkaasti. Opinnäytetyössä tarkastellaan tiimin vetäjän ja tiimin jäsenten välisiä rajapintoja sekä tiimin jäsenten keskinäisiä vuoro-vaikutussuhteita. Lisäksi tarkastellaan yhteydenpitoon käytettävää aikaa, resursseja ja eri kommunikointikanavia. Millaiseksi tiimin vetäjä ja tiimin jäsenet tiimin kommunikoinnin nykytilanteen kokevat ja millaiseksi he haluaisivat sen kokea? Tutkimuksessa on pyritty selvittämään, kuinka hajautus vaikuttaa tiimien kehittymiseen ja uusien tiimin jäsenten mukaantuloon sekä perehdyttämiseen. Tarkastelun kohteena ovat myös kansainvälisten hajautettujen tiimien motivointi ja sitouttaminen. Lisäksi pyritään selvittämään, mitkä ovat tutkimukseen osallistuneiden kolmen kansainvälisen tiimin kokemia parhaita käytänteitä hajautettujen tiimien hyödyntämisessä.*

Ihmisten kokemukset ovat aina yksilöllisiä, ja kansainvälisessä hajautetussa tiimissä näkemyserot saattavat kuin huomaamatta kasvaa suuriksi, koska tiimin jäsenten ajatukset ja hiljainen tieto välittyvät välimatkan takaa hitaasti, jos ollenkaan. Kuitenkin tiedostamalla yleisimmät kansainvälisen hajautetun tiimin haasteet voidaan suurimmilta ongelmilta ja sudenkuopilta välttyä. Koulutuksen ja kokemuksen sekä hyväksi havaittujen käytänteiden ja välineiden avulla voivat opinnäytetyöhön osallistuneiden tiimien vetäjät entisestään parantaa tiimiensä sisäistä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta ja sitä kautta edesauttaa tiimejään kohti parempaa motivoituneisuutta ja tuloksellisuutta.

Opinnäytetyö koostuu aiheeseen liittyvien artikkeleiden ja kirjallisuuden perusteella kootusta teoriaosuudesta, kolmessa toimeksiantajayrityksessä toteutetusta tutkimuksesta, tutkimustulosten analysoinnista sekä johtopäätöksistä ja konkreettisista kehitysehdotuksista. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin kaikkien toimeksiantajayritysten yhdessä hajautetussa tiimissä. Tiimien esimiehet haastateltiin ja ympäri maailman sijoittuneiden tiimin jäsenten vastaukset kerättiin kyselylomakkeella.

## **2 KANSAINVÄLISEN HAJAUTETUN TIIMIN HAASTEET JA MENESTYS TEKIJÄT**

Muuttuva toimintaympäristö on ajanut yritykset ja organisaatiot jatkuvaan muutoksen tilaan. Kansainvälisesti avautuneet markkinat ovat johtaneet tilanteeseen, jossa yrityksen asiakkaat sijaitsevat ympäri maailman – samoin kuin kilpailijat. Innovaatiot syntyvät ympäri maailmaa, yllättävissä paikoissa, ei vain yritysten pääkonttoreissa. Monilla aloilla kansainvälistymisestä ja sitä kautta kansainvälisten tiimien rakentamisesta on tullut elinehto; palvelut ja tuotteet tulee rakentaa ja tuottaa lähellä asiakasta, asiakaslähtöisesti ja paikallisten markkinoiden erityispiirteet huomioiden (Aghdaei 2008).

Luvussa kaksi käsitellään erityisesti kansainvälisten tiimien toimivuutta, haasteita ja menestyksen tekijöitä aiheeseen liittyvien artikkeleiden ja kirjallisuuden perusteella. Teoriaosuuden pääpaino on kansainvälisten hajautettujen tiimien kommunikoinnissa, toimeksiantajayritysten toiveiden mukaisesti. Teoriaosuudessa keskitytään myös kirjallisuudesta löytyviin menestyneiden tiimien taustalla oleviin toimiviin käytänteisiin. Näin toimeksiantajayritykset voivat soveltaa niin kirjallisuudesta kuin tutkimuksestaakin esiin nousseita oppeja tiimien toiminnan tehostamiseksi ja parantamiseksi.

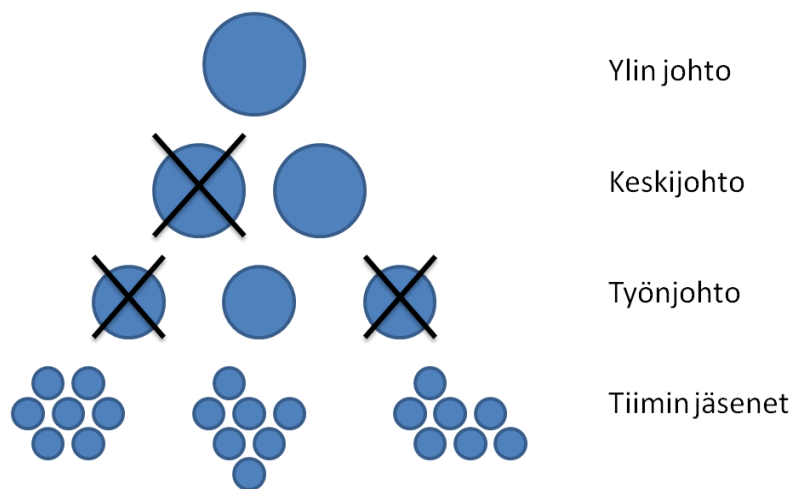
### **2.1 Tiimi ja tiimin johtaminen**

Oxford English Dictionary määrittelee tiimin koostuvan kahdesta tai useammasta henkilöstä, jotka työskentelevät kohti yhteistä tavoitetta (Tremblay 2008). Tiimin johtaminen on puolestaan määritelty tulevaisuuteen suuntautuvana ja nykyaikaisena johtamisena. Tiimin johtajaksi nähdään soveltuvan sellaisen henkilön, joka on aktiivinen kohtaamissaan asioissa, pystyy tarvittaessa heittämään persoonallisuutensa peliin ja toimimaan innovaattorina ja välillä jopa rohkeana riskinottajana. Hyvä tiimin



johtaja pyrkii toiminnallaan vaikuttamaan vallitseviin olosuhteisiin ja ympärillään oleviin ihmisiin niin, että he pystyisivät kohtaamaan muuttuvan todellisuuden rakentavasti ja proaktiivisesti eli ennakoivasti. (Heikkilä 2002, 130–131.)

Tiimien uudenlainen ja entistä tehokkaampi käyttö on mahdollistanut perinteisten organisaatioiden madaltamisen ja keskijohdon vähentämisen. Osaltaan esimiesten vähentämisestä on ollut nopeuttamassa yleisen koulutustason ja osaamisen kehittymisen tiimeissä työskentelevien työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi uudenlaiset johtamisjärjestelyt, kuten virtuaalitiimit, valmennus ja mentorointi, ovat myös vähentäneet perinteisen johtamisen tarvetta. Huuskon alkuperäistä kuviota mukaillen kuvio 1 havainnollistaa tavanomaista työnjohdon ja keskijohdon vähentämistä työpaikoilla. (Huusko 2007, 31–35.)



**KUVIO 1. Johtamisen tasot (Huusko 2007, 34, muokattu)**

Viimeisinä tällaisista muutoksista ilmoittivat Nokia ja Sampo Pankki. Nokia kertoi 19.4.2012 julkaistussa pörssitiedotteessaan uudistavansa myyntiorganisaatiotaan poistamalla yhden myyntijohdon tason (Colin Giles jättää yhtiön, Nokia keventää myyntiorganisaation johtoa 2012). Taloussanomien otsikoi 26.4.2012 Sampo Pankin aloittavan 80–140:tä henkeä koskevat yhteistoimintaneuvottelut ja aikovan vähentää

valtaosan työntekijöistä esimiestehtävistä (Sampo Pankki aloittaa yt:t – vähentää esimiehiä 2012).

Tiimityöskentelyyn siirtyminen on tarkoittanut monien työntekijöiden kohdalla oman työnkuvan laajentamista ja työn rikastamista. Käytännössä työn laajentaminen voi tiimin jäsenen näkökulmasta tarkoittaa sekä työn mielekkyyden lisäämistä että työkokonaisuuden parempaa hahmottamista ja moniosaamista eli uusien työtehtävien omaksumista. Työn rikastaminen tarkoittaa puolestaan organisaatiohierarkiaa ajatellen työn laajentamista pystysuunnassa, jolloin tiimin jäsen saa hoidettavakseen tehtäviä, jotka ennen kuuluivat esimiehille. (Huusko 2007, 27.) Kansainvälisen hajaautetun tiimin käyttö ja tiimin jäsenten hajautuminen useisiin eri toimipisteisiin ja maihin sekä erilaiset kulttuuritaustat kollegojen keskuudessa tuovat oman lisämausteensa nykyajan tiimeihin ja tiimien johtamiseen.

## **2.2 Kansainväliset hajaautetut tiimit**

Kansainvälisiin hajaautettuihin tiimeihin ajaudutaan usein organisaatiomuutosten ja yritysostojen kautta (McLean 1996), mutta yhä useammin kyse on myös haluttujen kykyjen ja kompetenssien hankinnasta. Tarvittava kompetenssi voi olla paikallisuuteen liittyvää, kuten kielen ja kulttuurituntemuksen ymmärtämistä, tai kyseessä voi olla erityisosaaminen, jota on kasaantunut tietylle alueelle esimerkiksi koulutuspoliittisista syistä. Hajauttamisen perusteena ovat usein myös työvoiman saatavuus ja hinta. Johtotason tehtäviin etsitään yhä useammin ”oikeaa henkilöä”, eikä henkilön fyysisellä sijainnilla koeta enää olevan niin suurta merkitystä. (Aghdaei 2008; McLean 1996; Odenwald 1996.)

Vuonna 2008 alkanut talouden taantuma on entisestään kiihdyttänyt yritysten tarvetta kehittää ja järjestellä toimintojaan uudelleen. Uudelleenjärjestelyjen taustalla on usein pyrkimys kustannussäästöihin, jotka ovat osaltaan saatu toteutettua kansainvälisten tiimien käyttöönotolla ja tiimejä lisäämällä. Työntekoa on siirretty sinne,

missä se on kaikkein kustannustehokkainta (McLean 1996). Tuotannon siirtäminen toimittajien tai asiakkaiden läheisyyteen on lisäksi vaikuttanut logistiikkakustannusten pientymiseen (Aghdaei 2008).

Tiimin johtaminen kansainvälisessä dynaamisessa ja alati muuttuvassa ympäristössä edellyttää esimieheltä perinteisestä johtajuudesta luopumista ja kokonaan uudenlaisen johtamismallin omaksumista. Tiimityöskentelyssä valtaa ja vastuuta siirretään ajan myötä enemmän tiimille, mikä edellyttää esimiehen ja tiimin jäsenen välisen suhteen muuttumista. Esimies vastaa edelleen työnohjauksesta ja valvonnasta (Huusko 2007, 48), mutta uusista menetelmistä ja toimintatavoista sovitaan yhteisesti tiimin kesken. Esimies ei ole enää ainoastaan autoritäärinen käskijä vaan pikemminkin valmentaja, joka ohjaa, opastaa, valmentaa ja mentoroi tiimiä kohti yhteistä tavoitetta. (Heikkilä 2002, 14.)

Kansainvälisessä toimintaympäristössä, jossa tiimin jäsenet ovat eri toimistoissa, johtajien tulee myös entistä paremmin ymmärtää oman ja yrityksen sisällä sitä ympäröivien tiimien väliset suhteet ja tavoitteet – kaikissa strategisissa maissa. Lisäksi heidän tulee ymmärtää ja käyttää hyväkseen mahdollisesti eri kulttuurien muodostamaa monimutkaista tiimidynamiikkaa, joka voi oikein hyödynnettynä avata tai puolestaan huonosti johdettuna sulkea ovia tuottavaan työskentelyyn. (Odenwald 1996; McLean 1996.)

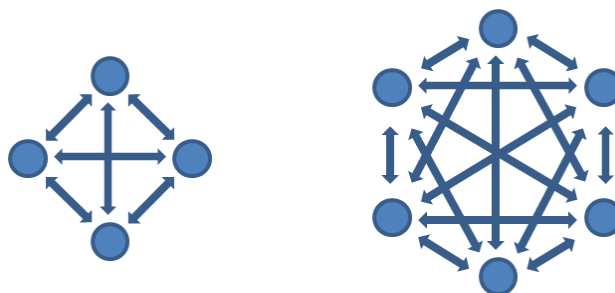
## **2.3 Kommunikoinnin tärkeys ja siihen vaikuttavat tekijät kansainvälisissä tiimeissä**

Tarkasteltaessa kansainvälisten hajautettujen tiimien toimivuutta ja niihin vaikuttavia tekijöitä voidaan sekä toimivuudessa että siihen vaikuttavissa tekijöissä helposti havaita samoja lainalaisuuksia ja yhtäläisyyksiä kuin perinteisissä ”saman katon alla” toimivissa tiimeissä. Kuten perinteisien myös kansainvälisten tiimien toimintaan vaikuttavat tiimin koko, tiimin jäsenten tiedot ja taidot sekä yhteydenpitoon käytettä-

vissä oleva aika. Näiden lisäksi kansainvälisten tiimien toimintaan vaikuttavat esimerkiksi aikaero, kulttuurierot, yhteydenpitoon käytettävät resurssit ja kanavat, yhteinen kieli, teknologian kehitys sekä välimatkoista ja etäisyyksistä mahdollisesti aiheutuvat häiriöt kommunikaatiossa. (Barczak ym. 2006; Bing & Bing 2001; Govindarajan & Gupta 2001; Heikkilä 2002, 180; Huusko 2007, 67–71.)

### Tiimin koko

Kansainvälisen hajautetun tiimin koko vaikuttaa suuresti tiimin toimivuuteen. Erityisesti tiimin koko vaikuttaa sen sisällä tapahtuvan kommunikoinnin tiheyteen ja taajuuteen, siihen, kuinka usein yhteyttä pidetään ja mitä kommunikointikanavia yhteydenpitoon käytetään. Pieni tiimi mahdollistaa tiheimmän yhteydenpidon sekä koko tiimiä koskevien ryhmäpuheluiden, videokonferenssien tai tapaamisten helpomman järjestämisen. Pienessä tiimissä sekä esimiehen että tiimin jäsenten on helpompi hahmottaa kokonaiskuva tiimin tehtävistä ja tavoitteista. Lisäksi pieni tiimi mahdollistaa toisten tiimin jäsenten henkilökohtaisemman ja paremman tuntemisen. Huuskon mukaan tiimin toimivuutta voidaan tarkastella ja havainnollistaa tiimin jäsenten kahdenvälisten suhteiden määrällä. (Huusko 2007, 67–69.)



**KUVIO 2. Kahdenvälisten suhteiden määrä (Huusko 2007, 68, muokattu)**

Huuskon alkuperäistä kuviota mukaillen kuviosta 2 käy ilmi, että neljän hengen tiimissä kahdenvälisiä suhteita on vain kuusi, mutta esimerkiksi kuuden hengen tiimissä niitä on jo 15. Mitä suuremmasta tiimistä on kyse, sitä vähemmän esimiehellä tai

tiimin jäsenillä on aikaa kohdata tai pitää yhteyttä henkilökohtaisesti. Täydellisen tiimin kokoa on mahdotonta määrittää, sillä vaikuttavat niin tehtävän luonne kuin tiimin jäsenten henkilökohtaiset omaisuudetkin. (Huusko 2007, 67–69.)

### **Tiedot ja taidot**

Tiimin toimintaan vaikuttavat sen koon lisäksi tiimin jäsenten tiedot ja taidot. Parhaassa tapauksessa tiimin jäsenet täydentävät toisiaan, ja kuten Huusko (2007) kirjoittaa, voidaan täydentämisellä tarkoittaa joko koulutusta ja osaamista, tai tiimirooleja ja tiimin jäsenten luontaista erilaisuutta. Tiimin jäsenten toisiaan täydentävien taitojen merkitys korostuu varsinkin, jos edellytetään, että tiimin jäsenten on pystyttävä tarvittaessa korvaamaan toisiaan. Kukaan ei ole korvaamaton, mutta usein tiimin jäsenten tehtävät edellyttävät kuitenkin niin spesifisiä tietoja ja taitoja, ettei yksittäisen jäsenen korvaaminen onnistu helposti. (Huusko 2007, 70–71.)

Kansainvälisten tiimien kohdalla on usein kyse asiantuntijatiimeistä, jolloin tiimi on koottu juuri työntekijöiden tietoihin ja taitoihin perustuen, eikä yksittäisten työntekijöiden sijoittumisella koeta olevan niinkään suurta merkitystä. Tehtäviin pyritään valitsemaan parhaat tekijät heidän fyysisestä olinpaikastaan riippumatta, ja ainoastaan kyvyt ja kompetenssi ratkaisevat (Odenwald 1996). Tämän on mahdollistanut koko ajan kehittyvä teknologia. Teknologia, uudet sovellukset ja virtuaalitiimit ovat antaneet yrityksille vapaammat kädet tiimien käyttöönoton suunnitteluun ja koamiseen (Majchrzak, Rice, Malhotra, King & Ba 2000).

Tilanteessa, jossa tiimi on hajautunut ympäri maailman, on kommunikaatio avain tiimin toimivuuteen. Jotta tiimi voi todella toimia, tuottaa tulosta ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet, tulee sen jokaisen jäsenen omata asiantuntemuksen ja päätöksenteonkyvyn lisäksi, hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Ne ovat tärkeitä taitoja kaikessa työskentelyssä, mutta kuten Huusko (2007) kiteyttää, ne eivät ole tiimityöskentelyn kannalta ainoastaan hyviä ominaisuuksia, vaan välttämättömiä edellytyksiä. Vuorovaikutustaidot ovat osaamiskokonaisuus, jossa muodostuu ympäristön, kasvatuksen, persoonallisuuden, työkokemuksen ja koulutuksen aikaansaama kokonaisuus. (Huusko 2007, 72–73.)

## **Yhteydenpitokanavat**

Kansainväliset tiimit tarvitsevat toimiakseen hyvät yhteydenpitokanavat. Kun tiimin vetäjä ja tiimin jäsenet ovat sijoittuneina ympäri maailmaa, voidaan päivittäinen kommunikointi hoitaa esimerkiksi puhelimen, sähköpostin tai erilaisten Chat- eli pikaviestintäpalvelimien välityksellä. Jokainen yritys ja tiimi yrityksen sisällä luovat oman kommunikaatiokulttuurin ja -dynamiikan. Organisaatiokulttuuri ja arvot ohjaavat johtamistapaa ja sitä kautta kommunikaatiotapoja ja -odotuksia. Konkreettiset raamit yhteydenpidon tiheydelle ja taajuudelle luovat organisaation tarjoamat puitteet: käytettävissä olevat resurssit, teknologia ja tiimin jäsenten ATK-aidot. Resurssit vaikuttavat suoraan käytettävissä oleviin välineisiin, työntekijöiden kouluttamisiin sekä matkustusbudjettiin. (Majchrzak ym. 2000.)

Teknologinen kehitys on viime vuosikymmenien aikana edennyt suurin harppauksin eteenpäin, ja uusimpina apuvälineinä yhteydenpitoon ovat tulleet VoIP (Voice over Internet Protocol) -puhelinjärjestelmät sekä erilaiset videoneuvottelumahdollisuudet. VoIP-puhelimessa käytettävällä tekniikalla muutetaan puhujan ääni digitaaliseen muotoon, ja se siirretään Internetin tai IP-protokollaa käyttävän verkon välityksellä haluttuun osoitteeseen, eli toiseen laitteeseen. IP-puheluiden suurimpana etuna tavallisiin puheluihin verrattuna voidaan pitää niiden huomattavasti edullisempaa hintaa. IP-puhelut vaativat toimiakseen aina Internet-yhteyden, ja ne saattavat välillä katketa Internet-verkon ruuhkautuessa. (Voice Over Internet Protocol 2010.)

Videoneuvottelut jäljittelevät ominaisuuksiltaan hyvin pitkälti perinteistä kasvotusten neuvottelutilassa tapahtuvaa kanssakäymistä ja laitteesta riippuen mahdollistavat kuvan ja äänen jakamisen lisäksi myös monenlaisten esitys- ja havainnollistamismateriaalien jakamisen. Videoneuvotteluiden parhaana puolena kansainvälisten tiimien näkökulmasta voidaan ehdottomasti pitää mahdollisuutta ryhmäneuvotteluihin, joihin voi kerralla osallistua lukematon määrä henkilöitä heidän fyysisestä olinpaikastaan riippumatta. Perinteiseen puhelinkonferenssiin verrattuna antaa videoneuvottelun käyttö neuvotteluun osallistuville mahdollisuuden muiden osallistujien ele- ja kehonkielen tulkitsemiseen. (Tietotekniikkapalvelut 2012.)

## 2.4 Kansainvälisten tiimien haasteet

Teknologia helpottaa mutta ei suinkaan ratkaise kaikkia kansainvälisen hajautetun tiimin haasteita. Govindarajan ja Gupta (2001) tutkivat 70 kansainvälistä tiimiä ja raportoivat, että vain 18 % tutkituista tiimeistä kokivat tiiminsä toiminnan erittäin onnistuneeksi, kun taas 82 % tiimiä raportoi tavoitteiden alituksesta. Heidän tekemänsä tutkimuksen mukaan kansainväliset hajautetut tiimit ovat pääsääntöisesti tehottomia. (Govindarajan & Gupta 2001.)

Kansainvälisten tiimien haasteita ovat yhteydenpitoon käytettävä kieli, aikaerot, kommunikointivälineet sekä tiimin jäsenten erilaiset kulttuuritaustat. Seuraavassa tarkastellaan lähemmin näitä haasteita.

### Kieli ja aikaero

Useimmissa maailman laajuisesti toimivissa organisaatioissa käytetään työkielenä englantia, eikä se usein tänä päivänä tuotakaan ongelmia. Jos osa tiimin jäsenistä on äidinkieleltään englanninkielisiä ja osa ei, voi tilanne kuitenkin aiheuttaa konflikteja tai kiusaantuneisuutta tiimin jäsenten keskuudessa. (Barczak ym. 2006.)

Enemmän kuin käytettävään kieleen liittyviä hankaluuksia, voi konkreettisia ongelmia globaalisti toimivien organisaatioiden hajautettujen tiimien kohdalla muodostua fyysiseseen välimatkaan ja siitä seuraaviin aikaeroihin liittyen (Govindarajan & Gupta 2001). Esimerkiksi kun Suomessa eletään keskipäivää, on kello Washingtonissa aamu viisi ja Tokiossa ilta seitsemän. Aikaero luo oman haasteensa palaverien aikatauluttamiselle ja tilanteille, joissa tarvitaan välittömiä vastauksia tiimin jäseniltä tai nopeita päätöksiä tiimin vetäjältä.

### Häiriöt kommunikaatiossa

Nykyteknologia mahdollistaa viestien lähettämisen maailman toiselle puolelle silmänräpäyksessä. Kaikki viestit eivät kuitenkaan aina kulje viestin lähettäjältä vastaanottajalle saakka, ja vaikka kulkisivatkin, on mahdollista, ettei viestin vastaanottaja kykene tulkitsemaan viestiä oikein siihen matkalla syntyneiden häiriöiden vuoksi.

Kommunikaation kulkuun ja ymmärtämiseen vaikuttavat häiriöt voivat siis haitata viestin kulkua joko muuttamalla viestin sisältöä tai estämällä sen perille pääsyn kokonaan. (Heikkilä 2002, 180.)

Kommunikaatioon voi liittyä sekä ulkopuolisia että sisäisiä häiriöitä. Ulkopuolisilla häiriöillä tarkoitetaan esimerkiksi ympäristön aiheuttamia häiriöitä, jotka voivat syntyä niin matkapuhelin verkon heikon kantavuuden kuin viestin lähettäjän epäselvän puheenkin seurauksena. Sisäisillä häiriöillä tarkoitetaan puolestaan kommunikoivien henkilöiden asenteisiin, tunnetiloihin ja ennakkoluuloihin liittyviä tekijöitä. Nämä sisäiset häiriöt ovat osa persoonaa ja kumpuavat kommunikoijista itsestään. Niiden korjaaminen on huomattavasti ulkoisia häiriöitä vaikeampaa. Sujuva, selkeä ja suora kommunikointi on kansainvälisen tiimityöskentelyn perusedellytys. (Heikkilä 2002, 181–182.)

### **Kulttuurierot**

Kansainvälisissä tiimeissä voi syntyä konflikteja myös tiimin jäsenten kulttuurieroista johtuen. Vaikka yritykset toimivat maailmanlaajuisesti, eivät kaikki työntekijät voi ymmärtää tai hyväksyä esimiehekseen tai kollegakseen eri-ikäistä, eri sukupuolta, eri uskontoa tai eri kansalaisuutta edustavaa henkilöä. Myös käsitys siitä, minkälainen on ”hyvä” tiimin jäsen tai tiimin johtaja vaihtelee suuresti eri kulttuureissa. (Bing & Bing 2001.)

Kulttuurieroihin liittyviltä haasteilta voidaan helposti välttyä, kun tiimin jäseniä rekrytoitaessa painotetaan avoimuutta sekä toisten ihmisten kunnioitusta ja arvostusta. Usein kansainvälisissä hajautetuissa tiimeissä työskentelevät henkilöt kokevatkin tiimin jäsenten väliset erilaisuudet ennemminkin rikkautena ja mahdollisuutena, minkä kautta kaikista innovatiivisimmat ja parhaat ideat syntyvät. Tiimityöskentelyn kannalta onkin tärkeää, etteivät kaikki tiimin jäsenet ole olemukseltaan tai tiedoiltaan ja taidoiltaan samanlaisia. (Barczak ym. 2006.)



## 2.5 Kansainvälisten tiimien menestyksen avaimet ja mahdollisuudet

Ideaalimaailmassa tiimin vetäjä saisi määrittää tiimin tavoitteet, identifioida tarvittavat kompetenssit ja palkata niitä vastaavat kyvyt tiimiin (Govindarajan & Gupta 2001). Todellisuudessa kuitenkin tiimit on monesti esimiehelle ”annettuja”. Kansainvälisen tiimin vetäjän mahdollisuus piileekin kaiken tiimissä olevan diversiteetin muuttamisessa vahvuudeksi – haasteiden kääntämisessä mahdollisuuksiksi.

### Selkeät tavoitteet

Lukuisat tiimejä ja erityisesti kansanvälisiä tiimejä käsittelevät artikkelit korostavat selvien tavoitteiden asettamista ja ymmärrystä kansainvälisen tiimin johtamisen ja menestyksen kulmakivenä (Govindarajan & Gupta 2001; King 2001; McLean 2007; Panteli & Tucker 2009; Tremblay 2008).

Tiimityöskentelyn onnistumisen ja kehittämisen kannalta on ehdottoman tärkeää, että tiimillä on selkeä, yhteinen tavoite – huolimatta siitä, että tiimin jäsenten sijainti ei olisikaan yhteinen. Tiimin johtajan on huolehdittava siitä, että tiimin jokainen jäsen mieltää tavoitteen yhtä aikaa yhteiseksi, omaksi, tiimin ja organisaation tavoitteeksi. Yhteisestä tavoitteesta muodostuu yhdessä tekemällä ja omaa toimintaa tavoitteisiin ja palautteeseen peilaamalla yhteinen toimintamalli. Yhteisen toimintamallin mukaan työskennellessään tiimin jäsenet jalkauttavat tiimin tavoitteen ja kuin automaattisesti sitoutuvat organisaation strategian toteuttajiksi. (Huusko 2007, 82–83.)

Tavoitteita ja niiden toteutumista tulee pystyä seuraamaan järkevillä mittareilla yksiselitteisesti, jotta tiimin jäsenet voivat oikeasti havaita toimintansa vaikuttavan mittaviin asioihin. Mittareiden ja tulosten toteutumisen seuraamisen tärkeys korostuu kansainvälisten tiimien kohdalla, sillä päivittäin saatavan palautteen ja kehujen määrä on huomattavasti vähäisempää kuin samassa toimipisteessä työskentelevien henkilöiden kohdalla. (Huusko 2007, 83.)

## **Työnteon vapaus ja luottamus**

Tiimin hajautus tuo mukanaan monesti tiimin jäsenille suurempaa vapautta hoitaa työtehtäviä. Esimiehen ollessa eri maassa tai jopa mantereella päivittäisten asioiden hoitaminen on täysin tiimin jäsenen oman harkinnan ja tyylin vallassa. CMA Management -lehden artikkelissa King kirjoittaa tällaisen suuremman vastuun ja vapauden jakamisen johtavan monesti tiimin jäsenten keskuudessa suurempaan tyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Kun tiimin jäsenet ovat ymmärtäneet vastuun ja omistajuuden, mahdollisuus itsenäiseen toteutukseen sovituissa raamissa tuottaa paremman tuloksen. (King 2001)

Selvien tavoitteiden ja vapauden liiton mahdollistaa luottamus. Michiganin yliopiston johtamisen professori C.K. Prahalad listaa juuri luottamuksen yhdeksi kansainvälisen tiimin johtamisen onnistumisen elementiksi. Perinteisten – samassa toimipisteessä toimivien – tiimien jäsenten keskuudessa luottamus syntyy yhdessä vietetystä ajasta, yhteisestä kulttuuriympäristöstä ja säännöllisestä viestinnästä (Govindarajan & Gupta 2001). Tämä on haaste globaaleille tiimeille. Kansainvälisten hajautettujen tiimien kohdalla jatkuva fyysinen läheisyys ja sen kautta tuleva luottamuksen rakentaminen tulee innovatiivisesti paikata muilla keinoin. McLean korostaa fyysisten tapaamisten tärkeyttä, erityisesti tiimin aloitusvaiheessa (McLean 2007). Govindarajan ja Guptan (2001) korostavat työtehtävän laadun vaikutusta fyysisen tapaamisen tärkeydelle. Ideointi ja innovointi tapahtuvat harvoin puhelinkonferenssin aikana. Luottamusta tiimin vetäjän ja jäsenten välille luovat selkeys, johdonmukaisuus ja läsnäolon tunne fyysisestä välimatkasta huolimatta. (Govindarajan & Gupta 2001.)

Tämän lisäksi onnistumisen elementeiksi listataan: työn tekemisen hauskuus (Tremblay 2008), kunnioituksen ja arvostuksen tunne (Odenwald 1996) sekä tuloksellisuuden palkitseminen (Govindarajan & Gupta 2001). Loppujen lopuksi monet onnistumisen edellytykset ovat samat kuin perinteisillä tiimeillä.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kansainvälisten hajautettujen tiimien toimivuutta ja tehokkuutta sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa on selvitetty tiimin vetäjän ja tiimin jäsenten välisiä rajapintoja sekä tiimin jäsenten keskinäistä yhteydenpitoa. Tarkoituksena on selvittää tiimien sisäisen vuorovaikutuksen tiheyttä ja taajuutta sekä sitä, kuinka usein esimies ja tiiminjäsenet kommunikoivat keskenään ja millä tavoin. Tutkimuksessa tarkastellaan hajautuksen vaikutusta tiimien kehittymiseen ja uusien tiimin jäsenten perehdyttämiseen. Lisäksi tutkitaan hajautettujen tiimien motivointia ja sitouttamista. Tutkimuksessa on myös perehdytty tarkasteltavien tiimien parhaisiin käytänteisiin kansainvälisten tiimien hyödyntämisessä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus mahdollisti tutkittavan aiheen mielekkään kuvaamisen sanoin ja lausein. Tutkimuksen toteuttaminen laadullisen tutkimuksen menetelmin mahdollisti myös sekä tiimin johtajien että tiimin jäsenten kokemusten ja tuntemusten syvällisemmän tarkastelun ja ymmärtämisen. (Kananen 2008, 24–25.) Lisäksi toimeksiantajat halusivat, että tutkimus kuvailee tutkittavaa ilmiötä, heidän omia tiimejään, mahdollisimman tarkasti. He toivoivat saavansa uusia tapoja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, mikä osaltaan vaikutti laadullisen tutkimusmenetelmän valintaan.

Esimiesten kohdalla käytettiin teemahaastattelua (haastattelurunko liitteenä 1), ja tiimin jäsenet vastasivat sähköpostitse puolistrukturoituun kyselylomakkeeseen (kyselylomake liitteenä 2). Kaksi esimiestä haastateltiin henkilökohtaisesti, koska heidän toimipisteensä sijaitsevat Espoossa ja Helsingissä. Kolmas esimies työskentelee Lontoossa ja hän vastasi kysymyksiin sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Tiimin jäsenille lähetettiin kyselylomake sähköpostilla heidän kaukaisista sijainneistaan johtuen.

Esimiesten haastattelujen yhteydessä sovittiin, että kukin esimies välittää kyselylomakkeen oman tiiminsä jäsenille ja että tiimin jäsenet vastaavat kyselyyn sähköpostitse suoraan tutkijalle. Tiivis yhteistyö esimiesten kanssa ja lupaus vastausten pysymisestä anonyymeinä mahdollisti sen, että kaikki, yhteensä kymmenen tutkimukseen pyydettyä tiimin jäsentä, vastasivat kyselyyn.

### **3.2 Tutkimukseen osallistuneet yritykset**

Tutkimukseen osallistui kolme kansainvälistä hajautettua tiimiä. Kaikki tiimit ovat eri yrityksistä – Nokia, Nokia Siemens Networks ja Nordea. Yritykset valittiin tutkimukseen niiden kattavien kansainvälisten toimintojen perusteella. Nokia, Nokia Siemens Networks sekä Nordea työllistävät kaikki tuhansia ihmisiä kymmenissä eri maissa:

- Nokia Oyj työllistää viimeisten lukujen perusteella noin 139 000 ihmistä ympäri maailmaa, joista 64 000 emoyhtiössä. Näiden joukossa on jopa 115 eri kansalaisuutta. (Keitä olemme ja kuinka toimimme 2012.) Tuotekehitystä Nokissa tehdään 16:ssa eri maassa ja myyntitoimintoja yli 160 maassa (Nokia Sustainability Report 2010, 7).
- Nokia Siemens Networks työllistää yli 60 000 työntekijää yli 150 maassa (Employees 2012).
- Nordea toimii yhdeksällä eri markkinoilla – pääasiassa Skandinaviassa, missä sillä on johtava asema, sekä henkilö- että yrityspankkitoiminnassa monissa maissa. Työntekijöitä Nordeassa oli tammikuussa 2011 noin 36 500. (Employees in Nordea 2012.)

### 3.3 Tutkimukseen osallistuneiden sijainti

Kaikilla tutkituilla tiimeillä on suomalainen esimies, joskin yksi esimiehistä työskentelee tällä hetkellä Lontoossa. Tiimien jäsenet toimivat ympäri maailman. Heistä kuusi työskentelee Euroopassa, kolme Etelä-Amerikassa ja yksi Aasiassa. Kuviosta 3 ilmenee tutkimukseen osallistuneiden esimiesten ja tiimin jäsenten sijainnit maailman kartalla.



**KUVIO 3. Tutkimukseen osallistuneiden sijainnit**

Kahdessa tutkitussa tiimissä on esimiehen lisäksi neljä tiimin jäsentä. Toisesta näistä tiimeistä ei tutkimukseen osallistunut yksi tiimin jäsen, koska hänen toimipisteensä on sama kuin tutkimukseen osallistuneella esimiehellä. Kolmas tiimi on kooltaan huomattavasti suurempi, mutta siitä tutkimukseen valittiin 3 henkilöä, jotka raportoivat suoraan tutkimukseen osallistuneelle esimiehelle. Taulukko 1 selventää esimiesten ja tiimin jäsenten sijainnit kaupunkien tarkkuudella.

**TAULUKKO 1. Tutkimukseen osallistuneet tiimeittäin**

	Tiimi	Tiimi	Tiimi
Esimies	Espoo/Suomi	Lontoo/Englanti	Helsinki/Suomi
Tiimin jäsen	Manaus/Brasilia	Espoo/Suomi	Tukholma/Ruotsi
Tiimin jäsen	Manaus/Brasilia	München/Saksa	Kööpenhamina/Tanska
Tiimin jäsen	Sao Paulo/Brasilia	München/Saksa	Luxemburg/Luxemburg
Tiimin jäsen	Singapore/Singapore	-	-

Taulukko 1. osoittaa, että tutkimukseen osallistuivat todella monikansalliset tiimit, joiden jäseniä työskentelee niin Euroopassa, Aasiassa kuin Etelä-Amerikassakin. Pissimmillään välimatkaa Espoossa istuvan esimiehen ja Sao Paulossa työskentelevän tiimin jäsenen välille kertyy linnuntietä kuljettuna 11 310 kilometriä. Puolestaan samassa tiimissä työskentelevien Singaporelaisen ja Manauksessa toimivan tiimin jäsenen välinen välimatka on jopa 18 235 kilometriä. Aikaeroa näiden kahden maapallon toisella puolella sijaitsevien kaupunkien välillä on tasan 12 tuntia.

### **3.4 Tutkittujen tiimien tehtävät ja tavoitteet pähkinänkuoressa**

Kaikki tutkitut tiimit ovat asiantuntijatiimejä, joissa tiimin jäsenet ovat kokeneita alansa ammattilaisia.

- Nokialta tutkittu tiimi vastaa kehittyville markkinoille suunnattujen yhteiskunnallisten matkapuhelinsovellusten kehittämisestä. Tiimin tavoitteena on kehittää ratkaisuja koulutuksen, terveydenhuollon tai yrittäjyyden parantamiseksi. Tiimi identifioi kyseisten sovellusten tarpeita, analysoi kännyköiden ja sovellusten mahdollisuutta edistää nykytilannetta ja yhdessä paikallisten hallitusten ja kansalaisjärjestöjen kanssa määrittelee, kehittää ja implementoi ratkaisut kuluttajien käyttöön.
- Nokia Siemens Networks tiimi, joka osallistui tutkimukseen, vastaa yrityksen yhden liiketoimintayksikön globaalista markkinoinnista ja viestinnästä.
- Nordealta tutkittu tiimi vastaa pankin rahastojen tuotekehityksestä ja olemassa olevien rahastojen tuotehallinnasta.

### 3.5 Tutkimuksen aikataulu ja luotettavuus

Tutkimuksesta sovittiin kaikkien osallistuvien yritysten ja tiimien esimiesten kanssa alustavasti jo keväällä 2011. Yritysten mukaan tulon vahvistumisen jälkeen aloitettiin teoriatiedon kerääminen ja siihen perehtyminen. Tietopohjan kartuttua suunniteltiin teemahaastattelurunko tiimien esimiehille ja laadittiin alustava versio kyselylomakkeesta, joka lähetettäisiin tiimin jäsenille. Varsinainen tutkimustyö alkoi esimiesten haastatteluilla keväällä 2012. Esimiehille pidetty teemahaastattelut antoivat lisää ideoita tutkittavasta aiheesta ja vahvistivat käsitystä lopullisen tiimin jäsenille lähetettävän kyselylomakkeen sisällöstä.

Tutkimuksen toteutus sujui alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina, koska tutkimukseen osallistui tiimejä kolmesta eri yrityksestä, ja täten tutkimustulokset eivät heijasta vain yhden tiimin ja yhden organisaatiokulttuurin käytänteitä. Lisäksi luotettavuutta lisää se, että tiimin jäsenet saivat lähettää vastauksensa suoraan tutkimuksen tekijälle, luottamuksellisesti. Tämä mahdollisti myös haasteiden esiintuonnin vapaasti.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimukseen osallistuneet tiimit ovat kaikki olleet koossa muutaman vuoden. Kaksi tiimeistä on hajautettu pääasiallisesti sekä sisäisten että ulkoisten yhteistyökumppaneiden sijaintien vuoksi – on ollut tärkeää sijoittaa tiimin jäsenet lähelle yrityksen sisällä olevia lähimpiä yhteistyötiimejä sekä tietenkin lähelle asiakkaita. Paikallistuntemus ja paikallisen kielen hallinta nähtiin myös tärkeinä hajautuksen puolestapuhujina. Lisäksi näiden kahden tiimin jäsenten sijaintiin ovat vaikuttaneet erilaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät, kuten yrityksen organisaatiojärjestelyt ja erään valtion veropoliittikka. Yksi tiimi on rakentunut nykyiseen muotoonsa lähinnä organisaatiomuutosten ja yrityksen strategian seurauksena.

Voidaan todeta, että hajautuksen perusteet ovat tutkituissa yrityksissä ja tiimeissä selvät, mutta moninaiset. Hajautukseen johtaneiden alkuperäisten syiden lisäksi on tutkittujen tiimien elinkaarien aikana tullut esille uusia, hajautusta puoltavia seikkoja.

### 4.1 Kommunikointi hajautetussa tiimissä

#### Kommunikoinnin tiheys

Kysyttäessä tiimin jäseniltä kommunikoinnin tiheydestä heidän ja tiimin vetäjän välillä vaihtelivat vastaukset useasti päivittäin tapahtuvasta yhteydenpidosta aina kerran kahdessa viikossa tapahtuvaan kommunikointiin. Tavanomaista on, että tiimin vetäjän kanssa kommunikointia tapahtuu harvemmin kuin muiden tiimin jäsenten ja että se toteutetaan usein ennalta sovituissa puhelinkonferensseissa. Muiden tiimin jäsenten kanssa suurin osa kommunikoinnista on spontaania, päivittäistä yhteydenpitoa, jonka määrän ja laadun sanelevat sen hetkiset työtehtävät. Kaksi, eri tiimeissä työskentelevää tiimin jäsentä, kertoi yhteydenpidon olevan tiheämpää tiimin jäsenten työskennellessä yhteisten projektien eteen. Yhteisten projektien aikana on tapana jakaa projektiin liittyvää materiaalia tiimin kesken Internet-palvelimien välityksellä.



Kahdessa tiimissä pyritään pitämään yksi puhelinkonferenssi koko tiimin kesken kerran viikossa ja kolmannessa tiimissä kerran kahdessa viikossa. Tiimin koon kasvaessa koetaan koko tiimin väliset puhelinkonferenssit haasteellisemmaksi – osallistujamäärän kasvaessa saattaa puhelujen tarkoitus häilyä ja asioiden tärkeys vaihdella osallistujasta riippuen.

### **Kommunikointikanavat**

Tyypillisimpinä kommunikointikanavina tutkimuksessa esiin nousivat puhelin, sähköposti ja erilaiset Chat-palvelut. Kaikki kymmenen tutkimukseen osallistunutta tiimin jäsentä käyttävät yhteydenpitoon puhelinta ja sähköpostia. Puhelinta käytetään yksittäisten henkilöiden välillä tapahtuvaan yhteydenpitoon, mutta jokaisessa tutkimus tiimissä on myös tapana järjestää ennalta sovittuja puhelinkonferensseja, joihin kaikki tiimin jäsenet osallistuvat yhtä aikaa. Yhdessä tiimissä hyödynnetään myös VoIP-puhelinjärjestelmiä.

Kuusi tiimin jäsentä ja kaksi tiimin vetäjää kertoi käyttävänsä yritysten sisäisiä tai yleisiä Chat-palveluita. Kaksi vastanneista tiimin jäsenistä ja yksi esimies kertoi myös käyttävänsä tekstiviestejä, varsinkin jos he ovat esimerkiksi keskellä kokousta ja tarvitsivat pikaisesti tietoa muilta tiimin jäseniltä. Monet vastanneista kertoivat myös käyttävänsä erilaisia tiedostojen jakopalveluita ja blogeja, jotka täydentävät henkilökohtaista kommunikointia yrityksen sisällä ja ennen kaikkea mahdollistavat yhteisesti käytettävän tiedon haun ja täydennyksen.

Lisäksi kahdessa tiimissä pidetään yhteyttä videoneuvottelujen välityksellä. Näissäkin tiimeissä videoneuvotteluja järjestetään kuitenkin monesti vain osan tiimin jäsenten kanssa, sillä kaikissa toimistoissa ei ole käytettävissä videoneuvotteluvälineitä. Joissain paikoissa infrastruktuuriin liittyvät asiat, kuten tiedonsiirtonopeus, vaikuttavat heikentävästi mahdollisuuksiin hyödyntää uusimpia kommunikointivälineitä. *”Manaus sijaitsee keskellä Amazonin sademetsää ja sinne menee vielä suht hidas kaapeli – videokuvan lähetys on melkein mahdotonta, vähintään kiusallisen hidasta”*, havainnollistaa eräs tiimin esimies.

Kahdessa tarkasteltavassa tiimissä on tapana tavata tiimin kesken henkilökohtaisesti kerran vuodessa, kun kolmannessa tiimissä pyritään tapamaan kasvotusten vähintään kerran kuussa. Tiimin jäsenten jakautuminen ympäri maailmaa ja organisaatioiden matkustusbudjetit vaikuttavat merkittävästi mahdollisuuksiin hyödyntää tapauksia. Luonnollisesti tiimissä, jossa sekä esimies että tiimin jäsenet ovat kaikki Skandinaviassa, tapaamiset ovat helpommin järjestettävissä kuin tiimeissä, joissa tiimin jäsenet ovat eri mantereilla. Myös organisaatioiden käytänteet matkustuksesta vaihtelevat suuresti ja vaikuttavat tiimin jäsenten tapaamismahdollisuuksiin.

### **Haasteet kommunikoinnissa**

Suurimpina haasteina kommunikoinnissa pidetään aikaeroa, väärinymmärryksiä kulttuurieroista ja tiimin jäsenten taustoista johtuen, kehonkielen puuttumista, oikean tiedon välittämisen vaikeutta sekä small talkin vähyyttä. Myös ”normaaleista” tiimityön haasteista, jotka eivät suoranaisesti liity pelkästään hajautettujen tiimien toimintaan, kuten yleistä kiireestä ja aikataulutuksen vaikutuksesta, mainitaan useissa vastauksissa.

Puolet vastanneista koki aikaeron haasteeksi. Kuten eräs tiimin jäsen kirjoittaa: *”Toimistoni on aikavyöhykkeellä GMT -3, esimieheni aikavyöhykkeellä GMT +3 ja tiimin jäseneni vielä kauempana idässä, joten on melkein mahdotonta järjestää puhelua säädyllisten toimistoaikojen puitteissa.”* Sekä tiimin vetäjät että tiimin jäsenet kokivat aikaeron vaikuttavan negatiivisesti yhteydenpidon spontaaniuteen.

Yksi esimiehistä piti yhtenä suurimmista aikaeron tuomista haasteista projektien mahdollista viivästymistä ja ennen kaikkea asiakkaiden kysymyksiin vastaamisen hitautta:

*Kun minulle tulee kysymys aamulla ja saan sen eteenpäin teknisistä asioista vastaavalle tiimin jäsenelle saman päivän aikana, vaikuttaa aika-ero kuitenkin niin, että ennen kuin hän vastaa ongelmaan, on asiakas lähtenyt siltä päivästä jo kotiin.*

Toisaalta eräs tiimin jäsen toi esille asian toisen puolen: *”Eri aikavyöhykkeistä johtuen tiimissämme on käytännössä aina joku töissä – näin kiireelliset asiat saadaan hoidettua nopeammin.”*

Kaksi tiimin jäsentä nosti esiin kulttuurierojen vaikutuksen kommunikointiin sekä elekielen puuttumisen puhelimella tai sähköpostilla hoidettavien asioiden hoitamisessa. Kaksi tiimin jäsentä kertoi myös kiireen vaikutuksesta kommunikointimahdollisuuksiin ja erityisesti kommunikoinnin tiheyteen: *”Yritämme esimieheni kanssa järjestää puhelinpalaverin kerran viikossa, mutta aikataulukiireiden ja matkustuksen vuoksi päädyimme juttelemaan ehkä kahdesti kuussa.”*

Yhdessä vastauksessa kerrottiin projektitiimeissä työskentelyn olevan haastavaa ennalta sovituista puheluista huolimatta, sillä kaikki tiimin jäsenet eivät välttämättä pääse osallistumaan tai olemaan täysin sitoutuneita.

### **Fyysiset tapaamiset tiimin kesken**

Vastauksista kävi myös ilmi, että lähes kaikki tiimin jäsenet haluaisit tavata sekä esimiestään että toisiaan useammin. *”Haasteet ovat yleisempiä, jos tiimin kesken ei ole nähty tai puhuttu kertaakaan kasvotusten – henkilökohtaisen vuorovaikutuksen jälkeen on yleensä helpompi työskennellä yhdessä”*, kertoi yksi tiimin jäsen. Toisen tiimin jäsen kuvasi asiaa hieman toisin sanoin:

*Jos et ole koskaan tavannut tiimin jäsentä tai ollut hänen kanssaan lasillisella, vaatii asioiden selvittäminen, niin että toinen ymmärtää mitä tarkoitat, usein muutaman sähköpostin lähetyksen tai puhelun enemmän.*

Yksi tiimin jäsen ei ollut koskaan tavannut tiiminsä vetäjää, vaikka oli työskennellyt tiimissä jo kahden vuoden ajan. Syynä tähän ovat hänen ja tiimin johtajan mukaan vallitsevasta tilanteesta johtuvat matkustusrajoitukset sekä lukuisat organisaatiomuutokset.

Joukossa oli myös yksi tiimin jäsen, joka ei nähnyt kansainvälisessä hajautetussa tiimissä työskentelyssä mitään sen suurempia haasteita. Hänen mielestään Internet auttaa ja mahdollistaa hyvän yhteydenpidon tiimin kesken: *”Jos joku on poissa juuri*

*sillä hetkellä, kun haluat kirjoittaa tai jakaa jotain hänen kanssaan, voi hän palauttaa takaisin lukea mitä kirjoitit.”*

### **Parhaaksi koetut käytänteet hajautetun tiimin kommunikoinnissa**

Kommunikoinnin onnistumisen kulmakivenä kansainvälisessä hajautetussa tiimissä näyttävät olevan hyvät ja positiiviset henkilökohtaiset suhteet. Neljä vastanneesta tiimin jäsenestä ja kaikki esimiehet painottivat ”toistensa tuntemista” kommunikoinnin sujumisen takaamiseksi.

*Tärkeää ovat hyvät henkilökohtaiset suhteet esimieheen ja ainakin osaan tiimin jäsenistä. Näiden ”luottohenkilöiden” kanssa kommunikointi on spontaanimpaa ja tieto välittyy nopeasti. Voisi ehkä sanoakin, että jokaisella kansainvälisen tiimin jäsenellä tulisi olla oma tehokas kommunikointiverkosto.*

Henkilökohtaisten suhteiden luonnissa ja ylläpitämisessä ovat tapaamiset ja mahdollisuudet sosialisoida kollegoiden kanssa avainasemassa. Neljä tiimin jäsentä mainitsee vastauksissaan erikseen mahdollisuudet ”käydä drinkillä” tai ”virallisen ohjelman ulkopuoliset aktiviteetit”. Useat vastanneista tiedostavat ja mainitsevat kustannussäästöpainotteet, mutta painottavat silti tapaamisten tärkeyttä. Henkilökohtaisten suhteiden koetaan ruokkivan ja helpottavan tiheämpää kommunikointia.

Kolme vastanneista painotti hyvän suunnittelun ja organisoinnin tärkeyttä ja vaikutusta erityisesti kommunikoinnin tehokkuuteen. Kommunikoinnin tehokkuuteen vaikuttaa myös tiimin rakentaminen sekä tehtävien järjestäminen järkevästi ja kommunikointia kannustavasti. Eräs tiimin jäsen kirjoittaa: *”Tärkeää on, että kommunikointia ja tiimin jäsenten välistä tiedonkulkua kannustetaan”.*

Yksi tiimin jäsen painotti uudenlaisten työntekotapojen tärkeyttä. Esimerkkinä hän kertoi sovelluskehityksen järjestämistä kahden viikon jaksoissa. Poiketen vanhasta tavasta tarkastella kehitettyä sovellusta vasta sen ”ollessa valmis” tiimi on päätenyt tapaan, jossa kulloinkin käsillä olevaa versiota tarkastellaan kahden viikon välein. Tämä takaa välittömän palautteen ja mahdollistaa myös eri tiimin jäsenten aivan uudenlaisen osallistumisen ja sitoutumisen projektiin.

Toimiakseen hyvin tarvitsee kansainvälinen hajautettu tiimi runsaasti joustavuutta puolin ja toisin. Eräs esimies kertoi, että hänen tiimissään on osan tiimin jäsenten kanssa sovittu, että he aloittavat työpäivän poikkeuksellisesti jo aamuseitsemältä ja toisaalla yksi tiimin jäsenistä suostuu ajoittain osallistumaan puhelinkonferensseihin vielä illallisen jälkeenkin. Ilman tiimin jäsenten joustavuutta ja tällaisia ”erikoisjärjestelyjä” ei tiimi voisi koskaan kommunikoida yhtäaikaaisesti, aikaeroista johtuen.

## 4.2 Jokapäiväinen työskentely hajautetussa tiimissä

### Itsenäisyys ja vaikuttaminen omaan työhönsä

Se, että esimies ja tiimin jäsenet työskentelevät eri toimipisteissä, tuo oman ulottuvuuden jokapäiväisten töiden hoitamiseen. Kuusi vastanneista arvosti hajautuksen tuomaa mahdollisuutta itsenäiseen ja luovaan työskentelyyn. He kokivat voivansa itse vaikuttaa enemmän päivittäisiin aikatauluihin, työnteon paikkaan ja siihen, miten annetut työt hoidetaan. Yksi vastaajista lisäsi töiden suurempaan itsenäisyyteen ja luovuuteen vielä mahdollisuuden suurempiin riskien ottoihin tehtävien hoidossa: *”Kun esimies ei ole sermin takana voin luovemmin ja suurempia riskejä ottaen hoitaa annettuja projekteja. Ei tarvitse murehtia, hyväksyykö tai paheksuuko esimies valittua työtapaa. Lopputulos ratkaisee.”* Itsenäisyyden myötä kolme vastaajista painotti erityisesti kasvanutta vastuuta ja omistajuutta omasta työstään. He näkivät, että on itse, ilman esimiehen kehotuksia, huolehdittava sekä työn suorittamisesta aikataulussa että sille asetetuista laatuvaatimuksista.

Tiimin jäsenten näkökulmasta oman tilan antamisen nähtiin myös tuovan mukanaan suurempaa tuottavuutta – kun voi rauhassa keskittyä työhönsä, saa enemmän aikaiseksi. Hajautuksen myötä yllättäviä pieniä työtehtäviä delegoidaan vähemmän, ja tämän vuoksi aikaa jää paremmin itse projektien hoitamiseen. Tähän työrauhaan perustuvaa tuottavuutta tosin syö jonkin verran erään vastaajan mielestä virtuaalisen kommunikoinnin tehottomuus – puhelinkonferensseissa ja videoneuvotteluissa il-

menee usein teknisiä vikoja, ja virtuaalimaailmassa interaktiivisuus jää usein myös pienemmäksi kuin fyysisissä palaverissa.

### **Vertaistuen puuttuminen ja työskentelyn rikkaus**

Itsenäisen työskentelyn nähdään vaativan paljon esimiehiltä, mutta vielä enemmän tiimin jäseniltä. Tämä käy ilmi sekä esimiesten että tiimin jäsenten vastauksista – joskus työnteon mielekkyyden vuoksi olisi ”tunne toisten siinä olemisesta” tärkeää: *”Ajoittain olisi hyvä saada tauko työhön, koota tiimi yhteen ja nostaa tunnelmaa.”* Vertaistuen puuttumista ja mahdollisuutta yhtäkkisiin pikakeskusteluihin ja spontaaneihin palavereihin kaipasi viisi vastanneista.

Myös tietynlaiset tehtävät, kuten uusien ideoiden kehittäminen tai täysin uudenlaisten ajatusten vuorovaikutteinen läpikäynti, sujuisivat paremmin, jos tiimin vetäjä ja tiimin jäsenet istuisivat samassa toimistossa. Tämän mainitsivat sekä yksi tiimin jäsen että esimies. Varsinkin kaukana pääkonttorista olevat vastaajat kokivat, että päivittäisen kanssakäymisen puute johtaa siihen, että he eivät aina ole aivan ajan tasalla tiimin kuulumisista ja uutisista.

Kun asiaa tarkastellaan toisinpäin, antaa monikulttuurinen tiimi jäsenilleen myös enemmän. *”On aivan upeaa, mitä kaikkea monikulttuurinen tiimi erilaisine jäsenineen opettaa päivittäin”*, kertoo yksi esimiehistä. *”Olen oppinut uskomattomia asioita niin itse työhön liittyen kuin yleisestikin.”* Kaksi tiimin jäsenistä kirjoittaa arvostavansa erilaisia näkemyksiä, joita hajautettu tiimi ja erilaiset persoonat voivat tuoda kulloinkin käsillä oleviin projekteihin. Varsinkin projekteissa, jotka on tarkoitettu leviättävän kansainvälisesti, on erilaisuus ensiarvoisen tärkeää.

Itse tiimin jäsenten näkemysten lisäksi eri maissa työskentelevät tiimin jäsenet nähtiin esimiesten silmin hyvinä portteina yrityksen paikallisiin konttoreihin – jos esimerkiksi Tukholmassa istuva henkilö tarvitsee tukea Tanskasta, hän voi pyytää paikallista kollegaansa avaamaan keskustelun ja toimimaan linkkinä osapuolten välillä.

### 4.3 Hajautuksen vaikutukset tiimin kehittymiseen ja mukaantuloon

*Hajautuksen vuoksi tulee minun esimiehenä tehdä enemmän työtä ja käyttää enemmän aikaa siihen, että tiimi toimii tiiminä. Tiimityöskentelytaitoja odotetaan kaikilta, mutta siihen, että tiimi hitsautuu yhteen ja toimii yhdessä tällaisessa toimintaympäristössä vaatii se enemmän kuin ”normaalisti.”*

Näin aloittaa yksi esimiehistä vastauksen kysyessä hajautuksen vaikutuksia tiimin kehitykseen. Kaikki kolme esimiestä ja neljä tiimin jäsentä kokee, että hajautus hidastaa jonkin verran tiimin kehitystä tiimiksi. Esimiehet kertoivat hajautettujen tiimien toimivan parhaiten seniorityöntekijöiden kanssa, jotka ovat tottuneet itsenäiseen työskentelyyn. Juniorityöntekijöiden kohdalla hajautetut tiimit koettiin paljon haastavammiksi.

Kuusi tiimin jäsentä ei kokenut hajautuksen vaikuttaneen ollenkaan tiimiin mukaantuloon ja työtehtäviin sisälle pääsyyn. Osa näistä vastaajista oli työskennellyt samassa yrityksessä aiemmin, ja heille organisaation omat työskentelytavat olivat entuudestaan tuttuja, joten uutta opittavaa oli vain oman tiimin tehtäviin ja sen muihin jäseniin liittyen. Yksi esimiehistä korosti perehdytyksen merkitystä tilanteissa, joissa uusi tiimin jäsen tulee mukaan yrityksen ulkopuolelta:

*Etenkin yrityksen ulkopuolelta saapuvien perehdyttäminen pitäisi hoitaa erittäin huolella ja heidän pitäisi tavata tärkeimmät tiiminjäsenet kasvokkain. Jos näin ei tapahdu, henkilön ”sisäänajo” hidastuu huomattavasti ja myös sitouttaminen on vaikeampaa. Hajautettu tiimi toimii parhaiten seniorityöntekijöiden kanssa, jotka ovat tottuneet itsenäiseen työskentelyyn.*

Kaksi tiimien jäsentä tiedosti välimatkan vaikuttaneen oman työskentelyn aloittamiseen, toinen heistä kertoi hajautuksen viivästyttäneen perehdytystään:

*Hajautus viivästytti perehdytystäni, koska paljon siitä tapahtui tiedostoja jakamalla ja intranet-linkkejä lukemalla. Tämän vuoksi työ vaikutti aluksi todella abstraktilta ja vasta fyysisen tapaamisen jälkeen ymmärsin täysin, mitä minun tulee tehdä.*

Toinen näistä vastaajista kertoi päässeensä kunnolla työhön kiinni vasta fyysisen tapaamisen jälkeen. Uutena jäsenenä tiimiin tultaessa kysymyksiä ja pohdintoja riittää,

mutta hajautuksen vuoksi näihin kysymyksiin ei saa heti vastauksia. Esimies- ja alaisuuden kehittyminen raportoitiin kahden vastaajan puolesta hitaammaksi ja jollakin tapaa vaillinaisemmaksi hajautetussa tiimissä:

*Hajautuksen myötä työskentelyssämme on vähemmän ”ihmisnäkökulmaa” – ihmiset ovat helposti vain nimiä sähköposteissa ja ääniä puhe-linkkonferensseissa sen sijaan, että heidät nähtäisiin omina persoonallisuuksinaan.*

Kukaan esimiehistä ei nähnyt hajautuksen vaikuttavan tiimin jäsenten henkilökohtaiseen palkitsemiseen tai ylenemismahdollisuuksiin. Neljä tiimin jäsenistä kirjoitti mahdollisesti heikommista ylenemismahdollisuuksista, koska esimiehellä ei olisi täydellistä kuvaa hänen kyvyistään ja kehityksestään. Tähän liittyen eräs tiimin jäsenistä kirjoitti, *”Esimiehen päivittäinen mahdollisuus tarkkailla hajautuksen myötä puuttuu.”* Kaksi tiimin jäsentä puolestaan kertoi palkitsemisen perustuvan täysin tehtyyn tulokseen, joka on helposti todettavissa, istuivat tiimin jäsenet ja esimies samassa toimistossa tai eivät.

#### 4.4 Hajautetun tiimin motivointi ja sitouttaminen

Motivaatio- ja sitouttamiskeinot ovat kansainvälisissä hajautetuissa tiimeissä pitkälti samat kuin tilanteissa, joissa koko tiimi istuu samassa toimistossa. Kolme tiimin jäsentä mainitsi vastauksissaan hyvän esimies-alaisuuden vaikutuksen: *”Esimiehen tulisi olla lähestyttävä ja saatavilla jokaiselle tiimin jäsenelle. On tärkeää, että tiimin jäsenillä on tunne, että ”siellä on joku” tarvittaessa.”* Kolme kyselyyn vastanneista piti myös selviä tavoitteita ja tiimin olemassaolon perustelua tärkeänä:

*Jokaisella tiimin jäsenellä tulisi olla tunne, että esimiehellä on selvä visio ja että hän pystyy ohjaamaan tiimiä kohti yhteistä tavoitetta. Näin jokainen tiimin jäsen motivoituu nähdessään, kuinka juuri he voivat edistää tavoitteeseen pääsyä.*

Peräti kahdeksan vastaajaa piti jatkuvaa ja monipuolista kommunikaatiota eri keinoin merkittävänä motivaatiotekijänä. Yhtenäishengen luominen sekä yhteisten prosessi-



en ja tiimin oman ”kielen” sopiminen motivoi kahta vastaajaa. Koettiin, että esimiehen tulisi entistä enemmän kannustaa tiimin jäseniä työskentelemään keskenään. Näiden lisäksi yli puolet vastaajista piti vapautta ja joustavuutta yhtenä suurimmista motivaatiotekijöistä hajautetussa tiimissä. Myös konkreettisilla tapaamisilla nähtiin olevan suuri vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen.

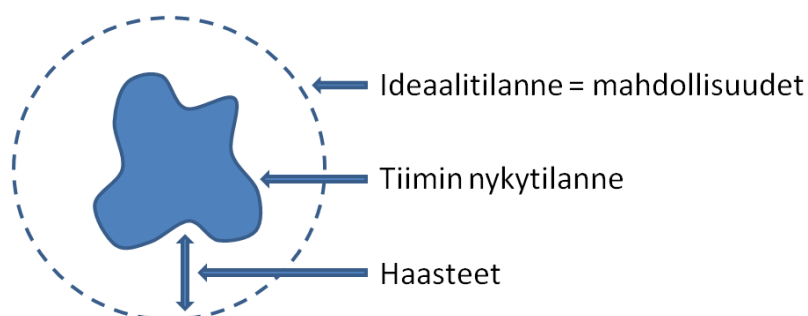
Yhdessä tarkasteltavassa tiimissä on käytäntönä tiimin yhteisten tapaamisten yhteydessä viettää myös oikeasti yhteistä, työajan ulkopuolista, vapaa-aikaa. Käytännössä tämä tapahtuu niin, että tiimin jäsenet saapuvat sovittuun kaupunkiin ja paikkaan aamupäivän aikana ja tapaavat toisensa aina puoliltapäivin. Ensin tiimi hoitaa muutamien tunnin ajan työtehtäviä, minkä jälkeen kaikki tiimin jäsenet siirtyvät illalliselle ja viettämään yhteistä iltaa. Seuraavana aamuna tiimi tapaa jälleen ja jatkaa taas työasioiden parissa puolillepäivin. Tämän jälkeen tiimin jäsenet palaavat omiin toimipisteisiinsä. Tiimin tapaaminen kestää siis aina vuorokauden, totutun puolen päivän tai yhden työpäivän sijaan. Tiimin esimies pitää tällaista tapaa erittäin hyvänä ja tiimin yhteishenkeä kohottavana.

## 5 POHDINTA

Kansainvälisesti avautuneet markkinat, jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja kilpailutilanne, talouden taantuma sekä organisaatiomuutokset ovat lisänneet kansainvälisten hajautettujen tiimien käyttöä myös tutkituissa yrityksissä. Vaikka paremmin kouluttautuneet ja entistä asiantuntevammات työntekijät ovat osaltaan nopeuttaneet organisaatioissa tapahtuvaa muutosta ja mahdollistaneet myös työnjohdon ja keskijohdon vähentämisen, on kuitenkin tärkeää huomata, ettei esimiestyön tarve ole tämän päivän työpaikoilla vähentynyt. Tiimin jäsenille tehdystä kyselystä voidaan havaita, että tiimin jäsenet kokevat johtajuuden sekä johtajan antaman palautteen ja motivoinnin edelleen hyvin tärkeäksi osaksi tiimityöskentelyä.

Hyvä ja vastuullinen tiimijohtaminen edellyttää esimieheltä jatkuvaa tasapainoilua vastuun ja vallan jakamisen sekä perinteisen johtamisen välillä. Oman haasteensa tähän johtamisen muotoon tuo yritysten kansainvälistyminen. Pitkät välimatkat ja päivittäisen läsnäolon puuttuminen eivät suinkaan ole vähentäneet tiimin johtajuuden tarvetta. Päinvastoin, hyvä kansainvälinen hajautettu tiimi tarvitsee jopa läsnä olevampaa johtajaa kuin tiimi, jolla on mahdollisuus päivittäisiin tai satunnaisiin ”kahvipöytäkeskusteluihin”. Säännöllisten viikottaisten puhelinpalavereiden lisäksi olisi hyödyllistä, että esimiehet kannustaisivat ja lisäksi itse aloittaisivat useammin spontaaneja yhteydenottoja, ilman suurta ennalta määrättyä agenda tai käsiteltäviä aiheita.

Tarkasteltaessa kansainvälisten hajautettujen tiimien toimivuutta kävi ilmi, että niin sanotuista perinteisistä tiimien toimintaan vaikuttavista tekijöistä tiimin koko, tiimin jäsenten tiedot ja taidot sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat myös kansainvälisten tiimien toimivuuteen. Huuskoa (2007, 68) todentaen eräs tutkimukseen osallistuneista tiimin jäsenistä kirjoitti siitä, kuinka tiimin koon kasvaessa tiimipalavereista tulee haasteellisempia – sekä asioiden relevanttiuden että persoonallisuuksien vuoksi. Esimiesten olisi hyvä suunnitella entistä tarkemmin, mitkä asiat olisi hyvä käsitellä koko tiimin kanssa ja mitkä kahden keskisissä palavereissa. Esimiehet voisivat kokeilla palavereita välillä myös vain osan tiimin jäsenten kanssa – kuitenkin niin, etteivät kutsumattomat tiimin jäsenet koe jäävänsä ulkopuolisiksi. Artikkeleissa monesti painotettujen kulttuurierojen ja yhteiseen kieleen liittyvien haasteiden (Bing & Bing 2001; Barczak ym. 2006) tuomia vaikeuksia tiimien toimintaan tutkimus ei juuri tuonut esille, vaan vaikutti vahvasti siltä, että tutkimukseen osallistuneet tiimit olivat tottuneet toimimaan eritaustaisten ihmisten kanssa.



**KUVIO 4. Kansainvälisten tiimien toimivuus**

Kansainvälisen tiimin toimintaa, sen nykytilaa ja ideaalitilaa sekä näiden välistä kuilua voidaan havainnollistaa kuvion 4 kaltaisella piirroksella. Kun tiimin toimintaa tarkastellaan kuvion avulla, havaitaan, että tiimi on osassa toiminnoissaan lähempänä ideaalitulannetta kuin toisissa. Tiimin nykytila elää jatkuvasti ja mitä kauempana tiimi kulloinkin on sen ideaalitulaa osoittavasta katkoviivasta, sitä enemmän sillä on haasteita voitettavanaan ennen tarjolla olevien mahdollisuuksien saavuttamista. Vaikka tiimi jossain toiminnoissaan ideaalitulanteen saavuttaakin, ei se tarkoita sitä, että tiimi pysyisi kiinni siinä lopullisesti. Yhtä hyvin kilpailijoiden keksimät uudet innovaatiot kuin oman tiimin jäsenten vaihtuvuuskin voivat siirtää tiimin nykytilan kauemmaksi ideaalitulanteesta ja samalla lisätä olemassa olevien haasteiden määrää.

Keskeisessä osassa kansainvälisten tiimien toimivuuden kannalta on kommunikointi ja siihen käytettävissä oleva aika, resurssit ja yhteydenpitovälineet. Perinteisiin tiimeihin verrattuna on kommunikoinnin merkitys entisestään kasvanut kansainvälisiä hajautettuja tiimejä tarkasteltaessa. Kommunikointiin liittyy useita haasteita varsinkin tilanteissa, joissa tiimin vetäjä ja tiimin jäsenet istuvat kaukana toisistaan tai jopa eri mantereilla. Pitkät välimatkat voivat aiheuttaa viivästystä ja häiriöitä yhteydenpitoon, vaikka nykyaikaisen teknologian hyödyntäminen onkin vähentänyt kommunikoinnin häiriöiden määrän hyvin pieneksi. Kuten sekä aiemmat tutkimukset (Govindarajan & Gupta 2001) että opinnäytetyöhön tehty tutkimus osoittavat, näitä kommunikoinnin häiriöitäkin suuremman haasteen kansainvälisille tiimeille luovat pitkistä itä-länsisuuntaisista välimatkoista syntyvät aikaerot.

Aikaeroista johtuen on tiimin sisäinen yhteydenpito ja etenkin tiimin yhteisten puhelin- ja videoneuvottelukonferenssien järjestäminen erittäin haastavaa. Yhteisen ajan löytäminen vaatii sekä tiimin johtajalta että tiimin jäseniltä joustavuutta työaikojen ja yksityiselämän yhteensovittamisessa. Tutkimuksessa olevissa tiimeissä oli hyvin löydetty ratkaisuja aikaerojen tuomiin haasteisiin. Vaikutti kuitenkin siltä, että idässä olevat tiimin jäsenet tekivät aina iltatöitä ja läntisemmällä mantereilla olevat aloittivat puolestaan päivänsä varhain. Mielenkiintoista olisi vaihdella palaveriaikoja niin, että jokainen tiimin jäsen olisi vuorollaan ”ilta- ja aamuvuorossa”.

Suosittut kommunikaatiokanavat vaihtelevat suuresti organisaatiosta riippuen, aina perinteisestä puhelimella soittamisesta ja tekstiviestien lähettämisestä Chat-palvelimien käyttämiseen ja uudenaikaisten videoneuvotteluiden hyödyntämiseen. Tiimeissä, joissa kaikkia yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia, kuten videoneuvottelua, ei vielä täysin hyödynnetä, on suositeltavaa tutkia näiden teknologioiden tuomia mahdollisuuksia. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kansainvälisen hajautetun tiimin johtajalta vaaditaan tehokasta, selkeää ja säännöllistä kommunikointia. Välimatkan takaa niin sanottua hiljaista tietoa on vaikea välittää ja vielä vaikeampi tulkita. Jokaisen yrityksen ja jokaisen kansainvälisen hajautetun tiimin on rakennettava itselleen sopivat käytänteet ja välineet kommunikoinnin ylläpitämiseksi ja turvaamiseksi.

Luonnollisesti fyysinen välimatka ja pitkät etäisyydet vaikuttavat päivittäisen yhteydenpidon lisäksi myös fyysisten tapaamisten määrään. Kustannussäästöpainneiden ja matkustusbudjettien olemassaolo tiedostettiin kaikissa tutkituissa tiimeissä, ja sen koettiin suoraan vaikuttavan yhteisten tapaamisten määrään yhdessä tutkitussa tiimissä. Kaikissa tutkituissa tiimeissä, aivan kuten McLeanin (2007) artikkelissakin nähtiin, henkilökohtaisilla tapaamisilla on merkittävä rooli suhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä tiimin sisällä. Esimiesten haastattelujen perusteella on selvää, että he pyrkivät järjestämään fyysisiä tapaamisia niin usein kuin budjetti vain antaa myöten. Opinnäytetyön teoriaosuus voi antaa heille entisestään lisäperusteita matkustusbudjetin kasvattamiseksi.

Tiimien hajauttamisella ympäri maailmaa koettiin olevan hieman hidastava vaikutus tiimien kehittymiselle ja uusien tiimin jäsenten tiimin mukaantulolle. On kuitenkin

hyvä huomata, että kaikki tutkitut tiimit ovat kokeneita asiantuntijatiimejä. Onkin perusteltua ajatella, että kansainvälisen hajautetun tiimin johtaminen on helpompaa ja mahdollista tilanteissa, joissa ihmiset ovat kokeneita ja itseohjautuvia. Uusien tai juuri koulusta valmistuneiden työntekijöiden kohdalla muusta tiimistä erillään olo aiheuttaa selvästi epätoivottua ja kaikkia turhauttavaa viivästymistä perehdyttämisessä ja työtehtäviin kiinni pääsemisessä.

Parhaimmillaan kansainvälisissä hajautetuissa tiimeissä työskentelyn koettiin tarkoittavan sen jäsenille suurempaa vastuuta ja vapautta päättää omista töistään ja työtaivoistaan. Tutkimus vahvistaa Kingin (2001) näkemyksen suuremman vastuun jakamisen johtamisesta suurempaan tyytyväisyyteen – niin moni tutkimukseen osallistuneista tiimin jäsenistä mainitsi vapauden ja suuremman vastuun hajautuksen positiivisena vaikutuksena. Tällaisen vastuun ja vapauden edellytyksenä on kuitenkin täydellinen luottamus tiimin jäsenten ja tiimin esimiehen välillä. Tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa koettiin, että luottamusta seuraa suurempi tyytyväisyys töiden suhteen ja sitä kautta parempi tuottavuus.

Töiden tuottavuus edellyttää luottamuksen lisäksi myös selkeitä, yhdessä sovittuja, tavoitteita. Tämän, jo monesti aiemmin raportoidun seikan (Govindarajan & Gupta 2001; King 2001; McLean 2007; Tremblay 2008; Panteli & Tucker 2009), myös tämä opinnäytetyö vahvisti. Yksi kansainvälisen hajautetun tiimin johtajan tärkeimmistä tehtävistä onkin huolehtia, että tiimin jokainen jäsen mieltää tiimin tavoitteen yhtä aikaa yhteiseksi, omaksi, tiimin ja organisaation tavoitteeksi. Kun tavoitteet ovat sisäistetty, voidaan tiimin jäsenten erilaisuudesta saada irti sellainen potentiaali, joka mahdollistaa täysin uusien ja innovatiivisten ideoiden keksimisen ja kehittämisen.

Tavoitteiden asettamisen lisäksi on tiimin esimiehen pystyttävä motivoimaan ja sitouttamaan tiimin jäsenet kerta toisensa jälkeen heille osoitettuihin tehtäviin. Motiivointikeinoja on monia, mutta tutkittavien tiimien kohdalla parhaiksi käytänteiksi nousivat kuitenkin hyvin pieniltä tuntuvat, päivittäiset ja helposti toteutettavissa olevat asiat, kuten tiivis yhteydenpito, palautteen antaminen, aidosti välittäminen ja tarvittaessa ”läsnä oleminen”. Kiireenkin keskellä esimiesten on hyvä muistaa aidon välittämisen arvo ja vaikutus. Taulukko 2 kokoaa keskeisimmistä johtopäätöksistä

konkreettiset kehitysehdotukset toimeksiantajayritysten kansainvälisten hajautettujen tiimien johtajille.

## TAULUKKO 2. Kehitysehdotukset toimeksiantajatiimeille

1. Spontaanin yhteydenpidon aloittaminen
2. Palavereiden järjestäminen vain osan tiimin kesken
3. Kaikkien käytettävissä olevien kommunikointikanavien hyödyntäminen
4. Fyysisten tapaamisten lisääminen
5. Tiimipalaveriaikojen kierrättäminen

Lopuksi, kansainvälisten hajautettujen tiimien esimiehiä kuunneltuani ja näissä globaaleissa tiimeissä työskentelevien tiimien jäsenien vastauksia läpikäytyäni, voin ilokseni kuitenkin todeta, että toisin kuin Govindarajan ja Guptan (2001) tutkimuksen perusteella olisi voinut arvioida – ainakin tämän tutkimuksen valossa kansainväliset tiimit ja niiden jäsenet olivat suurelta osin tyytyväisiä tiimeihinsä.

## LÄHTEET

Aghdaei, A. 2008. Managing Effective Teams In a Global Environment. *Evaluation Engineering* (February), 14–19.

Barczak, G., McDonough, E. F. & Athanassiou, N. 2006. So You Want To Be a Global Project Leader? *Research Technology Management* (May–June), 28–35.

Bing, J. W. & Bing, C. M. 2001. Helping Global Teams Compete. *Training & Development* (March), 70–71.

Colin Giles jättää yhtiön, Nokia keventää myyntiorganisaation johtoa. Nokia Oyj pörs-sitiedote 19.4.2012. Viitattu 23.4.2012. <http://press.nokia.fi/2012/04/19/colin-giles-jattaa-yhtion-nokia-keventaa-myyntiorganisaation-johtoa/>.

Employees in Nordea. 2012. Viitattu 20.4.2012. <http://www.nordea.com/About+Nordea/Nordea+overview/Employees+in+Nordea/815282.html>.

Govindarajan, V. & Gupta, A. K. 2001. Building an Effective Global Business Team. *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW* (Summer), 63–71.

Heikkilä, K. 2002. *Tiimit – avain uuden luomiseen*. Jyväskylä: Talentum Media.

Huusko, L. 2007. *Työpaikkana tiimi*. Helsinki: Edita Publishing.

Kananen, J. 2008. *Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keitä olemme ja kuinka toimimme. 2010. Viitattu 20.4.2012. <http://www.nokia.com/fi-fi/tietoa-nokiasta/yritys/tietoa-meista/kulttuuri/me-ja-kulttuurimme/>.

King, D. 2001. Team Management. *CMA Management* 75, 3, 10.

Majchrzak, A., Rice, R. E., Malhotra, A., King, N. & Ba, S. 2000. Technology Adaptation: The Case of a Computer-Supported Inter-organizational Virtual Team. *MIS Quarterly* 24, 4.

McLean, J. 2007. Managing Global Virtual Teams. *British Journal of Administrative Management* (Summer), 16.

Nokia Siemens Networks Employees. 2012. Viitattu 20.4.2012. <http://www.nokiasiemensnetworks.com/about-us/sustainability/employees>.

Nokia Sustainability Report. 2010. Viitattu 23.4.2012. <http://i.nokia.com/blob/view/-/292216/data/3/-/nokia-sustainability-report-2010-pdf.pdf>.

Odenwald, S. 1996. Global Work Teams. Training & Development (February), 54–57.

Panteli, N. & Tucker, R. 2009. Power and Trust in Global Virtual Teams. Communications of the AMC 52, 12, 113–115.

Sampo Pankki aloittaa yt:t – vähentää esimiehiä. 2012. Taloussanomat 26.4.2012. Viitattu 26.4.2012. <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2012/04/26/sampo-pankki-aloittaa-ytt-vahentaa-esimiehia/201228204/12>.

Tietotekniikkapalvelut. 2012. Helsingin yliopisto. Viitattu 23.4.2012. <http://www.helsinki.fi/atk/yhteydet/videoneuvottelu/>.

Tremblay, R. 2008. Building That Great Team. Service Station & Garage Management 38, 6, 28–29.

Voice Over Internet Protocol. 2010. Federal Communications Commission. Viitattu 23.4.2012. <http://transition.fcc.gov/voip/>.



# LIITTEET

## Liite 1. Teemahaastattelu esimiehille

### Tiimin perustaminen

- *Tiimin koko, sijainti, ikä ja organisaatorakenne:*
- Milloin tiimi on perustettu ja miksi?
- Kuinka monta henkeä tiimissä työskentelee ja missä maassa/kaupungissa tutkimukseen osallistuvat tiimin jäsenet työskentelevät?
- Onko ko. tiimi ja siihen liittyvät tehtävät tiimin jäsenten ainoat tehtävät vai onko heillä myös muita tehtäviä yrityksen sisällä/työskentelevätkö osana muita tiimejä?
- *Tiimin tehtävät ja tavoitteet:*
- Tiimin perustehtävä?
- Tiimin tavoitteet?
- *Hajautuksen perusteet:*
- Miksi tiimi on hajautettu? (esim. kustannussäästöt, asiakaslähtöisyys jne.)

### Tiimin toiminta

- *Hajautetun tiimin edut:*
- Mitä hyötyä hajautetun tiimin käytössä on?
- *Hajautetun tiimin haasteet:*
- Mitä haasteita hajautetun tiimin käyttöön liittyy?

- *Hajautuksen vaikutukset tiimin kehitykselle:*
- Koetko hajautuksella olevan vaikutusta tiimin kehittymiselle?
  
- *Sitouttamis- ja motivointikeinot:*
- Kuinka tiimin jäsenet saadaan työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen?

### **Kommunikointi tiimin kanssa**

- *Kuinka usein:*
- Onko kommunikointi satunnaista vai ennalta sovittua?
  
- Mitä eri kanavia käytätte kommunikointiin?
  
- *Mahdolliset haasteet:*
- Mitä haasteita tiiminne kommunikointiin liittyy? (esim. aikaero, yhteydet, välineet)
  
- *Best practiset:*
- Miten mielestäsi onnistutte kommunikoinnissa?
  
- Onko käytössänne jotain hyviä/poikkeuksellisia tapoja kommunikointiin liittyen, jos vertaat muihin yrityksiin?

## Liite 2. Kyselylomake tiimin jäsenille

Dear recipient,

I'm Juho Eskelinen and study at the University of Applied Sciences in Jyväskylä. As part of my studies I'm writing my thesis about international teams: the possible challenges and opportunities through the eyes of the team leader and the team members. The aim of the study is to identify best practices that could enhance the way teams located in different sites work.

Please find below a short list of questions that would help me greatly with my thesis. I will treat all the answers confidentially and any results that will be published will be done so anonymously.

I would appreciate to hear from you by April 6. Shall you have any questions, please contact me at [juho.eskelinen.hba@jamk.fi](mailto:juho.eskelinen.hba@jamk.fi).

### 1. Background information

- a. Number of years with the current employer \_\_\_\_
- b. Number of months in the current team \_\_\_\_

### 2. Communication with the team lead and team members

- a. How often do you communicate with your line-manager/team lead? Is the communication/exchange typically scheduled or spontaneous?
- b. What are the typical communication channels and methods used with the team lead?
- c. How often do you communicate with other team members? Is the communication/exchange typically scheduled or spontaneous?
- d. What are the typical communication channels and methods used with other team members?
- e. What are the biggest challenges with the communication within the team?

- f. Does your company, unit or team have any best practices for communication?
- g. Please share your ideas and innovative ways to improve and run good communication within the team located in several sites.

**3. Everyday life**

- a. What positive impacts do the fact that you are located in different sites with your team lead/line-manager has on everyday work?
- b. What are the things you miss from having your team lead/line-manager and/or your team members in the same office with you?

**4. Induction, development and motivation**

- a. When joining the team, did the fact that the team is separated have any impact to your introduction?
- b. How does the fact that your team lead/line-manager and the team members are located in different offices impact your personal development?
- c. What are the best tools and methods to motivate a team whose members are located in several sites?

Thank you.